

ГЛАВА 1

Контроль — штука хорошая

Мой отец говорит, что практически весь мир спит. Все, кого вы знаете. Все, кого вы видите. Все, с кем вы говорите. Он говорит, что не спят лишь немногие. Они живут в состоянии постоянного изумления.

«Джо против вулкана»*

Слова «Для получения желаемого нужно иметь больше контроля» у многих вызывают естественную реакцию: в этом нет ничего хорошего. Они парируют, что нужно расслабиться и плыть по течению, успокоиться и не переживать из-за мелочей, а стремление к контролю означает только одно — постепенное нарушение нервной регуляции. Существует практически космологическая теория, родившаяся в 1960-х: «мы все едины», а все проблемы в нашей жизни и окружающем мире созданы людьми, которые не разделяют наших взглядов на духовность. Если бы мой руководитель, мои жена, родители, дети, соседи и правительство прощё ко всему относились и были такими же восприимчивыми, как я, все были бы счастливы!

Убежденные в истинности этой теории, но сбитые с толку реальностью, мы ревностно утверждаем, что вся наша жизнь и весь мир не особенно хороши. Мы утверждаем, что люди слишком напряжены, озабочены мелочами.

* «Джо против вулкана» (Joe vs the Volcano) — комедия компаний Warner Bros. Pictures и Amblin Entertainment, режиссер Джон Патрик Стэнли, вышла на экраны в 1990 году. Цитируются слова геройни Патрисии, роль которой сыграла Мег Райан. *Прим. ред.*

Не согласен.

Возможно, мантра о том, что «все мы едины», и верна. Но я убежден, что, если мы хотим достичь успеха, обрести покой и стать счастливыми, необходимо контролировать все элементы жизни. Сосредоточиваясь на них, мы должны проще относиться к тем, которыми не управляем. Если мы попытаемся влиять на то, что от нас не зависит, разочарование неизбежно.

Трудно ли определить, что мы можем контролировать, а что нет?
Нет.

Мое поколение придает особое значение великой истине: *главное* — то, что происходит сейчас. А я знаю, что удовлетворение мне часто приносят именно мелочи, над которыми я тщательно работал в прошлом. Да, я упорно трудился, чтобы добиться своего. Но все это время я сосредоточивался на действиях, которые приближали меня к желаемому будущему.

Бесцельное барахтанье

Мы с младшим братом росли в доме дедушки и бабушки в небольшом городке Порт-Лейден в северной части штата Нью-Йорк. Это была беспокойная семья. В семнадцать я оказался на улице, в одном из кварталов Сан-Франциско. В 1967 году, в Лето любви*, я смог уйти из «не такой уж идеальной семьи». На два года я погряз в сексе, наркотиках и рок-н-ролле. (Ну, секса, возможно, было не так много.) Летом 1969 года я оказался на Вудстокской ярмарке музыки и искусств — известнейшем фестивале на севере штата Нью-Йорк, на который съехалось около 500 тыс. человек. *To, что надо!* Я безрезультатно продолжал поиски особого душевного состояния. Так пролетел еще год. Я был живым олицетворением свободных 1960-х.

Добровольно погрузившись в беспамятство, я постоянно на что-то жаловался. Я пытался учиться в колледже, но уже на втором курсе бросил учебу. Я загоревал, поняв, что весь мир сошел с ума. В 1970 году, во время политической демонстрации в Вашингтоне, нас разогнали с помощью слезоточивого газа. Окутанный облаком

* Лето любви (англ. *Summer of Love*) — лето 1967 года, когда состоялось беспрецедентное по масштабам собрание последователей субкультуры хиппи. Впервые она заявила о себе во всеуслышание, пропагандируя любовь, свободу и мир. *Прим. пер.*

газа, который пустили по перекрытой улице, я встретил женщину, которая позже стала моей женой и матерью двух моих детей. Через пару недель, уже с новой любовью, я вернулся на опасные улицы Сан-Франциско. Два месяца мы жили там, а потом перебрались в окрестности Нью-Йорка.

Я отрицал все, что не соответствовало моим представлениям о равноправии, и бесился из-за всеобщей несправедливости. Я считал все вокруг системой. И она была против меня. Я громко возмущался, что нами управляют корыстные бездари, что они устроили всеобщий заговор, чтобы разрушить мою жизнь. А я, конечно же, был мудр и беспристрастен. На самом деле я действовал на нервы всем, кому приходилось иметь со мной дело, когда моя жизнь представляла собой череду бесперспективных работ и срывов. Несчастный до глубины души, еще дважды бросив колледж, я превратился в нытика-эгоиста, преследуемого собственными тараканами в голове.

Так я женился на своей любви «из слезоточивого газа». Неудивительно, что моя супруга тоже разочаровалась в жизни. Мы были похожи как две капли воды: оба дерзкие и громкие, убежденные в собственной правоте и неправоте других. После шести лет туманного существования как-то утром в августе 1973 года с меня внезапно спали оковы. После очередного похмелья, подавленный, я сидел за кухонным столом нашей унылой квартирки. Я получал минимальную зарплату, работая сезонным рабочим в одном из кемпинг-лагерей штата Нью-Йорк, собирая мусор и чистя общественные туалеты. В тот день я опаздывал, но, несмотря на это, сидел неподвижно. Я заявил себе: «Хватит так жить. Я ошибался. Больше не буду пытаться изменить мир, жалуясь и скуля. Я не могу повлиять на многое. Я не буду мучиться из-за того, что не в моей власти. Осеню вернусь в колледж, чтобы научиться хоть чему-то полезному. Больше никаких жалоб и обвинений. Не стану отвергать тот мир, который я вижу, а рассмотрю его изнутри, пойму, какой он на самом деле. Я разберусь, что делать с элементами этого мира, на которые могу повлиять».

Едва ли я догадывался, что мое молчаливое согласие с «системой» в двадцать пять лет станет первым шагом к написанию книги о красоте систем и свободе, которую они дают, спустя тридцать лет. Но, в отличие от моих убеждений тех времен, то, что я пишу сейчас, не имеет никакого отношения к политике, мечтаниям и к тому, кто прав, а кто виноват. Здесь речь пойдет о чистой воде механике.

Я поступил в Школу рейнджеров штата Нью-Йорк в Андирондакских горах на северо-востоке. Там я изучал лесное хозяйство и геодезию. Я целиком погрузился в учебу, всю зиму упорно работал и уже летом получил техническую специальность. Я был внимателен к деталям. Мы с женой и пятимесячным сыном отправились в Орегон с 400 долларами в кармане и всеми своими пожитками, которые уместились в самодельный трейлер. Я боролся. И улучшал свою жизнь и жизнь двух других человек, которые зависели от меня, направив свою энергию на то, что мог контролировать. Благодаря до безобразия простой корректировке мышления туман в моей голове рассеялся.

И хотя первые шаги были сделаны, я все еще не понимал, что для получения контроля над окружающим меня миром, а значит, и достижения свободы и процветания нужен следующий шаг. Я бился головой о стену еще двадцать пять лет.

Вечное разочарование

Ничто так ярко не отражает набор моих убеждений, как одна фотография, сделанная в Будстоке. Возможно, вы ее видели. На ней стройная длинноволосая девушка лет восемнадцати в длинном легком платье танцует в поле. Она красива. В ее волосах — венок из цветов. Она танцует и смеется, кружась и поднимая руки. С ней привлекательный парень с длинными, собранными в хвост волосами. В воздухе витают беззаботность и радость, и каждый, глядя на это фото, хотя бы на мгновение захотел бы оказаться на месте одного из этих молодых людей.

Эта фотография — воплощение абсолютного блаженства, четкое послание: безусловное счастье достижимо, для этого достаточно свободы личности, музыки хиппи и неограниченного количества наркотиков. Здесь показано, что стоит нам отказаться от повседневной рутины и пуститься в танец на лугу, и мы получим желаемую свободу. Плюньте на все. Успокойтесь. И плывите по течению.

А теперь вернемся к реальности. Это только приманка. Состояние блаженства длится несколько мгновений. Послание фотографии о том, как надо жить, — обман. Невозможно плюнуть на все и ждать призрачного счастья. В жизни все иначе. Но многие из нас, поколения хиппи, думают, что именно так и должно быть. Так мы и живем, с вечным разочарованием, в мире, который никак не хочет соответствовать нашим

ожиданиям. Мы упиваемся невиданным богатством, но удивляемся, почему не чувствуем удовлетворения.

Вот уже сорок лет этот глупый эгоцентризм передается из поколения в поколение. (Не поймите меня превратно. Я не зацикливаюсь на негативе, и мне неприятно обсуждать неудачные вехи истории моего поколения. Но для понимания работы системы необходимо обсудить эту проблему. Мне приходится начинать с негатива, чтобы подготовить почву для повествования, которое, поверьте мне, будет более чем жизнеутверждающим.)

Мы постоянно жалуемся и поражаемся своей неудовлетворенности. Тем самым мы не просто впустую тратим время, а отвлекаемся от того, что на самом деле нужно, чтобы получить удовлетворение. Оправдания, заявления о плачевном состоянии мира, незаметные и явные попытки изменить окружающих безрезультатны. Все это только отвлекает нас от действий, которые могут дать то, что нужно нам: покой, процветание, контроль над своей жизнью. Стремление к этому — благородная задача, поскольку единственно верный путь ее решения — участие в жизни других людей.

Как же быть с общепринятым мнением о том, что людям, стремящимся все контролировать, стоит расслабиться? Заявляю: это неправда. Вернувшись в двадцать пять лет в Нью-Йорк, я понял, что счастье — не контроль над другими людьми, не жалобы на мир и не поиск идеального наркотика. Счастье — в каждом мгновении нашей жизни.

Но в тот момент, когда мы втроем отправились на запад от Орегона в 1974 году, я не понимал одного — и это показано на упомянутой выше фотографии: контролировать жизнь извне невозможно. Контроль возможен только изнутри, благодаря изменениям в сознании.

Круг вашего влияния

Концепция, ставшая популярной благодаря Стивену Кови*, такова: круг влияния демонстрирует уровень контроля. Раньше я с трудом мог контролировать собственные доходы и расходы — в ответственный момент меня охватывал панический страх. Казалось, что мой круг влияния всего

* Стивен Кови (1932–2012) — консультант по организационному управлению, специалист по вопросам руководства, автор одного из бестселлеров деловой литературы «7 навыков высокоэффективных людей» (Альпина Паблишер, 2014). Прим. пер.

несколько сантиметров в диаметре. Сейчас он простирается на километры, я живу играючи и могу воплотить в жизнь практически любое свое начинание. Это приносит мне огромное удовлетворение: механизмы продолжают вращаться не из-за моего присутствия, а благодаря всему, что я сделал раньше.

Представьте себе свой круг влияния. Насколько он велик? Сантиметров пятнадцать в диаметре? А его центр прямо у вас под ногами? Если ваш круг всего тридцать сантиметров в диаметре, вы вряд ли сможете в нем устоять. Вы направляете всю свою энергию на попытки удержаться? Если да, у вас нет времени ни на что, кроме жалоб.

А что если бы вы смогли направить всю энергию и время, которые сейчас тратите на бесконечные попытки удержаться в кругу, на его расширение? Где бы вы ни были, каким бы ни был размер вашего круга влияния, сосредоточьтесь на изменениях изнутри, а не снаружи. Не тратьте время на пустые размышления о глобальных проблемах, на которые вы никак не можете повлиять, забывая о том, что способны изменить. Тратьте свои ценные, но ограниченные ресурсы на проблемы вашего круга влияния. И тогда он, а значит, и ваши возможности, расширится.

Жизнь — фильм, а не фотоснимок

В целом стихийная теория 1960-х превратилась в очередную прекрасную идею, которая не сработала. Она не учитывала реальность, зато громко заявляла, как нам следует жить. Если бы фотография с Вудстока с танцующей на лугу парой была документальным фильмом, вы бы увидели совсем другую историю.

Хотите правду о Вудстоке? Несмолкающая музыка была прекрасна, но некоторые группы звучали великолепно только из-за царившего вокруг сумбара и действия наркотиков. Да, там было умиротворение, но после первого чудесного дня стало холодно и мокро. Голодные, насквозь промокшие, мы дрожали от холода, сидя в грязи. Полмиллиона человек, съежившись от дождя, старались расслабиться. Мы были уверены в своем успехе в поисках свободы и счастья вне системы. Успокойся, брат! Сидя под проливным дождем, мы снова и снова говорили себе, что любовь — все, что нам нужно. Мы действительно ушли от повседневности. Но мы в своих маечках, джинсах и бог знает чем еще были совершенно не готовы к неумолимому потоку дождя. Это был несостоявшийся бой между призрачной теорией и суровой действительностью.

Энтузиазм, естественно, угасал, потому что в толпе отверженных нарастал гнев. Спустя двое суток съежившуюся от холода, одурманенную наркотиками толпу захлестнула паранойя. Мы с другом Джоном уехали оттуда как раз перед тем, как на сцену должен был выйти Джими Хендрикс*. Все было ужасно.

По пути домой в моей видавшей виды развалюхе мы, слушая радио, вспомнили о Вьетнаме, расовых волнениях и вранье политиков. Мы оба работали на бумажной фабрике в небольшом городке. Уставшие и подавленные, среди ночи возвращаясь домой, мы понимали, что то счастье, которое мы испытывали в Бостоне, длилось всего мгновение.

Джону было восемнадцать, мне — девятнадцать. Нас обоих к тому времени уже турнули из колледжа, и каждый из нас гордился своим хаотичным образом жизни. Мы никогда не думали о связи между нашими неуправляемыми жизнями и счастьем. Когда я размышляю над этим и делаю выводы, то понимаю, что все, кто создавал что-то стоящее, оставались послушными детьми, ведущими правильный образ жизни. Они не были застрахованы от неудач, но стремление воспринимать мир как есть давало им больше контроля. И да, они были счастливее.

Танец на лугу манит в иллюзорную безмятежность. Правда же в том, что для покоя нужны организованность и внимание к деталям. Доказательства? Задумайтесь: хаос — противоположность миру и порядку — всегда доводит до крайностей. Так происходит в любой неподконтрольной нам ситуации: при природных катаклизмах, восстаниях, войнах, автомобильных катастрофах и даже семейных ссорах. Результат никогда не радует.

Слишком многие из нас застряли в собственном представлении о том, каким должен быть этот мир. И мы не пытаемся работать с тем, что есть *на самом деле*. Жизнь не фотоснимок. Это фильм, привлекательность которого зависит от того, понимаем мы его или нет.

Сбитый с толку

Итак, прошло сорок лет. Как же эта теория соотносится с реальностью? Те, кто до сих пор верит в мистику 1960-х, по-прежнему живут

* Джими Хендрикс (1942–1970) — американский музыкант, певец и композитор, признанный одним из самых изобретательных виртуозов и величайшим гитаристом в истории рока. *Прим. пер.*

иллюзией. Она нашептывает, что повсюду хаос, системы и организация — это плохо, а где-то за кулисами прячется Большой Брат*, который «рулит» в неправильном направлении. Из-за этой паранойи многие заикаются на том, что нам неподвластно, и не совершают поступков, которые сделали бы их по-настоящему свободными! Людей сдерживает не система, а собственное восприятие.

В 1974 году, когда вместе со своей небольшой семьей я отправился на Запад, я не осознавал, что ключ к свободе и покою — понимание механизмов жизни и их применение. Тогда я не знал, что внутренний переход к новому восприятию не только позволит мне понять, от чего зависят мои результаты, но и даст огромную власть над собственной судьбой.

Мне и в голову не приходило, что если я буду слеп к своим личным системам, то смогу совершить ошибку всей моей жизни, причем в самый неподходящий момент. И я не осознавал небольшой, но очень распространенной проблемы: незначительные потери эффективности накапливаются и ведут к краху. Логичная мысль о том, что бурлящий механизм жизни будет мне подконтролен, стоит мне только обратить все свое внимание на его составные части, меня не посещала.

Тогда я не понимал, что покой и процветание приходят только *после* того, как наложен механизм.

Регулировка настроения

На Западе 10% взрослого населения — алкоголики, 70% потребляют в избыточном количестве кофеин, 25% курят, больше 10% принимают антидепрессанты. А если учесть другие законные и незаконные препараты, можно сказать, что в бесконечном поиске идеального душевного состояния 98% из нас употребляют по крайней мере одно психотропное вещество [а многие сразу несколько, например кофе утром и алкоголь по вечерам]. Согласно классическому западному принципу химической регулировки настроения, одно наркотическое вещество снижает негативное воздействие другого.

* Нарциссальное имя для государства или общественной организации, которая стремится установить тотальный контроль над людьми. Происходит из романа «1984» Джорджа Оруэлла. *Прим. пер.*

Дефицит систем

Что же случилось в Вудстоке с точки зрения системы? Правильно функционировала только система музыкального оформления. Техники были мастерами своего дела, оборудование работало отлично, на сцене выступали музыканты (соответственно, правильно функционировал и механизм транспортного обслуживания — всех участников концерта доставляли на вертолете). Сработало и место проведения фестиваля (ферма Ясгура).

Какие же системы не сработали? Продажа билетов была организована неправильно: уже в первый день фестиваля весь забор вокруг фермы снесли — катастрофа для промоутеров. Санитарные системы оказались перегружены. Потребуйся защита правоохранительных органов, началась бы настоящая неразбериха, потому что, кроме небольшой группы охранников, не было никакой полиции. Конечно, мало кто был подготовлен физически, даже на элементарном уровне. Усложняло ситуацию и то, что употребление наркотиков мешало рационально мыслить. Хаос охватил все и вся, сдерживающий разве что чистой случайностью.

Один день мира и музыки? Да, все верно. Два дня? Хорошо, возможно, наркотики поддержали спокойствие, но ситуация быстро ухудшалась. Три дня? Ого-го! В этот момент люди начали массово уезжать. А если бы все длилось четыре дня? Для тех убежденных фанатов, которые могли там остаться, все обернулось бы отвратительной, ужасной трагедией. Именно благодаря любви и доброй воле людей этот фестиваль просуществовал некоторое время. Но так недолго, что не может служить примером идеальной жизни. Слов «Я люблю тебя, брат» надолго не хватит.

Мощное и грубое напоминание от парней из NASA

Космический челнок — возможно, самый сложный из созданных человеком механизмов, а его запуск — ярчайшая демонстрация системного управления. Каждый раз при трансляции этого события по телевидению я наблюдал за ним в прямом эфире.

Летом 2011 года программа запуска шаттлов была закрыта, но до сих пор можно анализировать точность обратного отсчета на основании тысяч одновременных автоматических процессов контроля под четким руководством множества инженеров и технологов. Шаттлы были запущены,

при этом задействовались десятки тысяч высокоточных процессов, независимых и взаимосвязанных, в космосе и на Земле.

В общей сложности шаттлы запускались в космос 135 раз, и лишь дважды попытки завершались провалом. И все же, учитывая невероятную сложность затеи и человеческую склонность к ошибкам, напрашивается вопрос: почему же провалов не было гораздо больше?

Как и бесчисленные мелкие неудачи, эти две трагедии дали инженерам ту информацию, которая помогла предотвратить будущие провалы. Со временем вероятность неудач снижалась, а шаттл становился совершеннее. Каждый запуск космического челнока прославлял человеческие возможности и ярко демонстрировал красоту бесчисленных систем, из которых состоит наша жизнь.